



发“28305”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。



作为销售演说人员：

- 你的PPT仍然堆砌了大段大段的文字吗？
 - 你还在看着PPT照本宣科吗？
 - 你的介绍还是以你和你的公司为中心吗？
- 不要再这样做了。

赢在销售呈现

打破常规呈现的12种方法

MAKE IT ALL ABOUT THEM WINNING SALES PRESENTATIONS

[美] 纳丁·科勒 (Nadine Keller) 著
赵滨滨 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

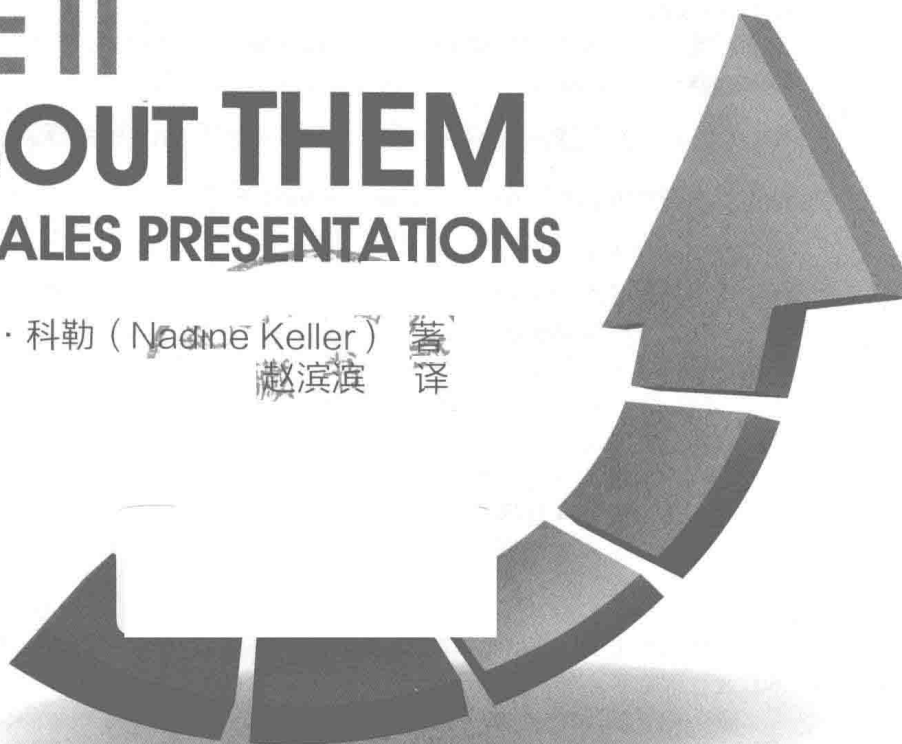
(修订本)

赢在销售呈现

打破常规呈现的12种方法

MAKE IT
ALL ABOUT THEM
WINNING SALES PRESENTATIONS

[美] 纳丁·科勒 (Nadine Keller) 著
赵滨滨 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Nadine Keller: Make It All About Them: Winning Sales Presentations

ISBN: 9781118428375

Copyright ©2013 Nadine Keller

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Limited.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2014 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Limited. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-0514

图书在版编目(CIP)数据

赢在销售呈现 / (美) 科勒 (Keller, N.) 著; 赵滨滨译. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2016.4

书名原文: Make It All About Them: Winning Sales Presentations

ISBN 978-7-121-28305-5

I. ①赢… II. ①科… ②赵… III. ①销售—方法 IV. ①F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 049140 号

责任编辑: 晋 晶

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 13.25 字数: 152 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

2016 年 4 月第 2 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

引言：创造一种全新的体验

多年来的销售演说已经让我们彼此厌烦了。

如果你曾经是采购委员会的成员，那么你肯定知道这份工作要一直耐着性子坐在那儿，听销售人员一页一页地翻着冗长的演示文稿。

也许你听到过销售人员用低沉的声音单调地说着公司的规模、服务的客户和销售的产品。或许你也看见过几个可怜的家伙，读着一个又一个关于公司详细信息的重点要素，可客户对这些都没什么兴趣。

也许你还见过某人用 5 分钟时间来回答“是”或“否”这种简单问题，而且回答得驴唇不对马嘴。也许你也曾体验过采购委员会的成员对销售团队说“真抱歉，我们打算现在结束，你的时间到了”这种尴尬又不舒服的瞬间。

销售演说中会出现很多这样的情景。这些情况来源于根深蒂固的一些未言明的惯例、传言和规则。

面对它吧，门槛已经设得很低了——非常低。

因为以上的情景都是可以接受的，所以尽管存在这些问题，人们还是取得了成功。

在职业生涯的早期，我负责过曼哈顿大通全球银行的副行长比尔·哈里森先生的事务，我负责处理他与投资者、客户和员工沟通的问题。那是化学银行和大通银行刚刚合并，JP 摩根银行与大通银行合并之前的几年。比尔后来就成了 JP 摩根大通银行的行长。我很想说这个男人的成功多少有我的功劳，但并非如此。其实回想一下，我觉得自己更像一个帮凶，让比尔“被谋杀在 PPT 下”的帮凶。我给他准备了太多的资料，一个幻灯片接着一个幻灯片、一个观点接着一个观点，直到他热情迷人的魅力消失殆尽，没给他留下任何与听众互动的机会。抱歉，比尔。

这差点就成了中断事业的最佳途径。其实，他的表现与 20 世纪 90 年代那些即将成为行长的人都差不多。说实话，在演说方面并没有太多的改变（当然有几个明显的例外，如史蒂夫·乔布斯）。所以，问题就来了：“如果你仍可以在传统的表现方式中成功，为什么要费事改变？”我的回答是：“因为这样做可以带来巨大的良机。”

在今天这个以商品为基础的世界里，要做到有别于竞争对手，其困难是前所未有的。在销售演说中我们为潜在客户创造出的体验，可以成为赢家与输家的不同所在。

要创造这种体验，表达的方式比表达的内容更加重要。但销售人员和销售团队为演说做准备时，会把大部分时间和精力都用在演说内容上（说什么），却很少放在体验方式上（怎么说）。

在过去的 10 年里，对客户体验的关注已经有了重大改变。事实上，我们的大多数客户都开始指定体验主管。我有一位客户名叫琳达·诺克斯，她在保德信退休保险公司负责中介体验。她写了几句话来帮助企业定义体验：“随着产品和服务的商品化，差异已经很难找到，所有企业都在寻找着差异化这一圣杯。”她还写道：“舞台体验是通向差异化的大门。”通过有意识地设计出所需的体验，推进客户或中介与保险公司每一次的

互动，琳达已经把这种理念做到了出神入化的地步。几年前，她带领团队在哈特福特办公大厦创造出家一般的环境，供客户见面和现场参观使用。他们真的把 111 平方米的地方重新刷了一遍，装饰成温暖又现代的办公区域，就像某个人的家一样。而且做得很彻底，有前门、客厅、厨房、餐厅，餐厅是他们的会议区。从香熏炉里发出的气味，到前门门铃的声音，再到厨房小黑板上的内容，甚至冰箱里的冰激凌，每个细节都是根据客户期望得到的体验效果设计出来的。

在《体验经济：工作是剧院，商业是舞台》(*The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*) 这本书中，作者派因和吉尔摩论述说企业必须要是为客户精心策划出一些难忘的事，这样，记忆本身就成了产品——体验。他们提出：体验蕴含着坚实的经济价值，这种价值可以让一个公司真正地与竞争对手区分开来。

派因和吉尔摩写道：“如果说商品是可替代的，货物是有形的，服务是无形的，那么体验就是难忘的。”他们建议家长带孩子去迪士尼乐园不要只为这件事本身，而是要把这种体验的分享作为日常家庭谈话的一部分，每月甚至每年都如此。他们解释说，体验本身是无形的，它的价值存在于体验的过程中，而且保留的时间会很长久，所以人们会格外珍惜这种体验。

美国前任副总统阿尔·戈尔的纪录片《难以忽视的真相》足以说明体验是如何改变事物的。在 2000 年的总统竞选上，阿尔·戈尔的拉票方向是全球变暖带来的威胁，他没做太多的宣扬。竞选失败后，他全身心地投入这个领域，希望唤醒人们的意识。他雇了一个总部位于加州的公司——杜瓦尔特帮助他撰写故事，做成幻灯片进行演说。演说很有冲击力，事后还被做成了纪录片，并获得了奥斯卡金像奖和诺贝尔和平奖。

这个故事的寓意是，戈尔改变的并不是他说的内容，而是方式。不同于其他演说者，他为听众创造了一次体验，最后使他成为明星。

如何把这种方式转化到销售演说中？我们有时没有仔细思考，为什么潜在客户经常要在最后的演说上花掉上千美元和大量的时间。他们想让团队体验一下跟你一起合作会是什么样子。现在，他们也许并没有使用这些词语，甚至都没有注意到。但是这就是问题的实质。如果仅仅是客观事实和几个数字，那我们大可以节省时间和金钱，把演说稿用邮件的方式发给客户，就可以完工了。如果他们的决定是基于需求建议书（RFP）的，就再好不过了。

购买决定在很大程度上取决于情感，记住这一点很重要。20 世纪 50 年代，很多公司和品牌商都认为客户做出的购买决定是基于实际情况的。所以，纽约广告业中心麦迪逊大街（现在让人联想到的是很受欢迎的有线电视节目《广告狂人》）都忙于广告创作，目的在于说服客户相信他们的产品比其他家的好。

现在，情感在购买决策中发挥着重要作用的观点得到了普遍的理解和广泛的证明。20 世纪 90 年代末，科技让位于一种新兴营销领域，这种领域是由哈佛心理学家发明的，叫作神经营销学，它是关于在做决策时大脑活动的科学。研究者用 MRIs 和 EEGs 这两种技术来测量大脑活动方式，从而找出情感和决策之间的关联。谷歌和菲多利等公司目前都在用这种技术来检测他们在市场上的信息。

当然，我并不是在建议对整个采购委员会使用 EEGs，而是说我们需要花费更多的时间来考虑如何在销售演说中影响买家的情感。

销售演说体验

有三个要素决定着销售演说体验：交流的信息、展现的行为（和技巧）和使用的材料。信息是内容，行为是技巧，资料是方法，这三个要

素可以帮助我们建立与听众之间的情感联系。

本书根据这三个要素分成三篇，旨在打破销售员多年来沿用的惯例。通过运用每章提供的窍门、工具和技术，销售员可以打破“我们一直这么做”这种在美国所有公司普遍存在的心态，为客户提供一个真正独一无二的销售演说体验，演说的成功会是必然结果。

本书第 1 篇主要讲如何识别客户感兴趣的关键信息；第 2 篇探索如何用最难忘、最迷人、最引人注目的方式传递关键信息；第 3 篇告诉大家如何使用资料来让客户理解你的信息，帮助你建立与客户之间的情感联系；第 4 篇概括了所有影响演说体验的要素；第 5 篇提供了一个简单的工具箱，帮助你立刻应用这些取胜法宝。

目 录

第 1 篇 你所呈现的：信息	/1
1 一切都是为了客户	/2
2 以终为始	/10
3 创作故事	/19
4 为现有客户设计故事（再投标）	/34

客户真正想要的演说其实是关于他们的！他们想要听到的是，我们如何帮助他们解决问题，满足他们的需求，帮助他们抓住机会。他们想成为故事的核心。

第 2 篇 如何表达：技巧 /41

- 5 推进体验 /42
- 6 讲客户的语言 /57
- 7 提升说服力 /69
- 8 预测问题，回答问题 /83
- 9 团结一致：团队动力 /93
- 10 分析客户 /120

很多术语已经嵌入行业和公司文化里，很难从普通用语中区分出来。看看你的产品名称，这是个不错的着手点。你会发现品名中大多数都是术语。鼓励销售员以用途的形式而不是名字的形式来对产品进行描述。

第 3 篇 演说的载体：资料 /129

- 11 避开子弹：避免死于 PPT /130
- 12 资料背后的策略 /155

认为设计不重要的商人，这样的想法会让他们处于劣势，因为他们会有意或无意地忽略掉设计所传达的信息。记住，不要因为你没有刻意地传递某些信息，就意味着你没有传递什么信息。问问自己：“我的内容设计传达了我和公司的什么信息？”

第 4 篇 创造体验的 23 个要素 /169

第 5 篇 工具箱 /189



第 1 篇

▶▶▶ 你所呈现的：信息

一切都是为了客户

➡ 误区：都是关于我们（卖家）。

➡ 真相：都是关于他们（客户）。

关于销售演说最普遍的误区是，潜在客户想要听到的都是关于我们卖家的信息，比如，卖家的公司规模、客户情况、产品介绍、员工情况、奖金制度等。其实，在公司的销售文化中，这种思想已经根深蒂固了，客户都被灌输了这种错误的观点，灌输的太多以至于他们提出的方向、议程让每个人都认为他们想要的演说应该是关于我们卖家的。他们要求我们做的就是，说明一下我们的产品和服务、我们与众不同之处、我们的工艺流程和系统体系。然而，客户真正想要的演说其实是关于他们的！他们想要听到的是，我们如何帮助他们解决问题，满足他们的需求，帮助他们抓住机会。他们想成为故事的核心。回想一下，我们大多数人都曾经站在过买方的位置上。如果一个销售演说讲的全是关于

卖家及其产品的，那么这个演说真是太让人厌烦了。换句话说，关注点在客户及其问题上的演说是多么的迷人。

最近我和我的丈夫在面试财务顾问。我们从以前的雇主那儿转存了401(k)基金，认为这样做会确保我们的投资。我们面试了两个顾问，这两个顾问有着很明显的差别。我们花了不少时间分别给他们介绍了我们的情况，第一位的谈话是以他的背景和公司实力概述为开头的，然后他表示已经看过我们的投资组合了，从我们介绍的情况来看，他会推荐几个互惠基金。他的谈话一直围绕在基金方面——他们以往的成就、管理费等。与此相反，另一位顾问一开始就表示他已经了解了我们的特殊情况，然后陆续问了几个问题。他让我们谈谈短期内最大的担忧和对未来的愿景。结束时，他犹如已经了解我们多年似的，对我们的情况做了总结。他又给了几个建议，这些建议都是关系到我们的需求、担忧、理想和实际情况的。他离开时，我和我的丈夫都很清楚他就是我们需要的那个人。他的建议并没有多大影响（尽管确实很中肯），确切地说，是他在短时间内展现出来的迅速抓住我们所关心的关键点的能力，给我们留下了深刻的印象。

我的同事凯特·雷利通过后面这个我借用了多次的类比，把这种“一切都是为了客户”的理念运用得活灵活现。想想看，在一个舞会上你碰到了一位朋友，他突然拿出他的平板电脑给你看舞会上的照片。在浏览的同时，凯特会问你觉得哪张照片最吸引你的眼球。如果你跟大多数人一样，你肯定会回答你自己的那张。

也许这会让你更容易地联系起另外一个场景。晚宴上，主人邀请大家一起分享家庭度假幻灯片，这时，你可能会觉得非常需要再来一杯酒

来度过剩下的 20 分钟。但是，如果你也参与了这次度假，那么在播放度假幻灯片时，你会不会有不一样的感觉？肯定会。像幻灯片、相册这种东西，如果你也参与其中，肯定会觉得更有趣。

这就是为什么我们需要让客户成为相册的主角，让他们看到我们是如何融入他们相片的，而不是用相反的方式。简而言之，一切都应该围绕客户。

➡ **旧惯例：**演说的内容以你的统计数据为开头

➡ **新做法：**演说的内容以客户的需求为开头

由于很多人都认为客户想听到的都是关于我们卖家的信息，所以就倾向于在幻灯片里以介绍卖家公司为开头。我看过很多幻灯片，详细地介绍了公司历史、规模和客户情况。在最终演说的关键时刻，难道这就是我们要给客户呈现的最重要、最吸引人的信息？当然不是。

我听说巴伦集团（一家位于康涅狄格州韦斯特波特的销售培训公司）的创始人兼董事长艾瑞克·巴伦说过很多次：“当客户以为销售员已经理解了他们的需求时，第一次消费倾向就产生了。”

我认为可以联想一下自己作为客户时的经验，比如，买房子、买电视。你还记得那些时刻吗？销售员突然了解到什么对你最重要的那些时刻！

例如，最近我想买一个洗碗机，来代替 8 年前我们在厨房里安装的抽屉式洗碗机。我以为这是一次很简单的购物，但我大错特错了。逛了几个电器商店和两三个大商店后，我发现竟然有很多坏的洗碗机在那儿。

在网上搜索一番后，我碰巧看见一家网上电器商铺，决定电话咨询一下。销售员一上来就问我为什么要买洗碗机。我告诉他我现在的洗碗机有多处要维修，但我很讨厌去打这些服务电话。他又问了我几个问题。10分钟后，他说了这些话：“你家里有两个十几岁的男孩，老公又很爱烹饪，你每天会用到洗碗机两三次，你还经常招待客人，最后你需要在节日之前就装好洗碗机，比如在感恩节之前。考虑到你对厨房的描述，我想样式对你来说也很重要。对吗？”答对了！很明显这名销售员认真听了我说的话，也很清楚我的需求。这时我就开始想买了。

他又继续强烈建议我重新考虑一下预算，加钱买一个他认为市场上最好的洗碗机，但价格是我当前预算的两倍。我给了他信用卡信息，洗碗机第二天就到了。让我非常满意的不只是洗碗机，还有这次购物体验。

这个故事充分体现了根据潜在客户的需求来制定方案的重要性。销售演说的第一步就是确认客户需求，因为这一步决定了其余步骤。

如果你正在读这本书，假设你已经熟知了这一点的重要性，那么在你向客户提供解决方案之前，请尽可能多地获得有关客户需求的信息和见解。在一个复杂的销售过程中，通常销售周期都很长，获取信息可能就发生在调研、分析、与客户接触等一系列过程中。你对客户的情况、问题和需求的理解和见解，为一次有效的销售演说打下了重要的基础。如果没能做到这一点，会让你处于明显的劣势。

很多公司聘请我们精确销售指导与培训公司来培训他们做销售演说的团队。组织演说时，我们要确保演说是以客户的需求、问题和机遇为开头的，展现出他们了解客户公司的情况，讨论会围绕着解决需求来进

行。换句话说，这是客户的相册，不是我们的。我们鼓励销售员用自己的语言来表达客户的需求，这样就不会像是从 RFP 中粘贴过来的，而是对客户需求有了一定深思熟虑的见解，通常这样做会立马增值。

要注意，这时只表达客户需求，他们的需求不会也不应该掺杂进你的解决方案。这是讨论的框架，框架里有客户的照片，但没有你的。我有时会把这看作你与客户之间的合约，合约表明了你为什么在那儿，你要讨论的是什么。

在本书后面你会发现我对有大量文字的幻灯片持多么否定的态度。但那些与客户需求相关的幻灯片除外，因为那些文字及其意义太重要了。然而，认真、全面地考虑好演说前言是非常重要的，比如可以这样说：“在开始前，我想带您看一下，对于您的情况和需求我们是怎么理解的。今天我们谈论的一切都将围绕如何解决这些问题，所以我们的正确理解是至关重要的。在我播放下一页幻灯片前，我想请您留意一下，因为下一页会有很多重点。然后我会请您告诉我们，其中是否漏掉了信息，或者哪些理解有误。”

这种类型的前言有以下几点作用。

- 吸引听众的注意力。你已经提到它是至关重要的，多数人会注意到这一点。
- 明确要求听众在接下来很短的一段时间内跟你一起读。这一方面会让他们参与到演说内容里，另一方面让他们了解到你不会在整个会议中都长篇大论。
- 鼓励听众真正地去听你要说的话，因为你已经做了提示，在下面几分钟里需要他们的发言。

- 传递一个很强的信息，那就是这个演说关于他们的，这 60~90 分钟的专题片不是关于你们的。客户是这个演说的主角。

在向销售团队建议这种方法时，我们会时不时地受到一些阻力，他们总会问：“如果我们错了怎么办？”特别是有中介公司介入的销售情况，他们的介入限制了销售团队与客户的直接沟通。

我的回复很简单：“客户会纠正你的。”在理解了客户的需求后，请他们进行反馈及纠正，这一点是非常重要的。一定要邀请他们进行讨论，以便鼓励他们进行反馈，比如可以这样说：“我想就此打断一下，让您先反馈一些看法。”或者：“我想听听您对此的反馈。”说些这样的话会鼓励客户与你分享信息。千万不要问一些封闭性问题，比如：“这样对吗？”客户只能用简单的“是”或“否”来回答。

通常情况下，在得到他们的反馈后，你会有一些新的见解，特别是如果你之前竞争对手已经演示完毕，这些信息会对你非常有帮助。采购委员会的成员很容易受到上一个演说的影响。如果你能据此有效地吸引住他们的眼球，那么了解他们当时的想法就再简单不过了，而且对于销售团队来说，这弥足珍贵，因为他们可以把要谈论的内容直接调整到客户最新关注的问题上。

最近，这种情况就发生在了我身上。当时，我们是三个供货商中的最后一个，要向一家小型国际银行的采购委员会进行演说陈述，这家银行想给其银行家们做销售培训和指导。我们做了一个我们认为非常全面的需求分析。在讲解了我们所理解的客户需求后，我停顿了一下，开始问他们的看法。组里最资深的成员对我们说：“我们认为员工经常挣扎在时间管理上。”我们要他详细阐述一下。他说我们的一个竞争对手已经论